

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN “SOÑANDO  
CAMINOS” DEL MUNICIPIO DE BETEITIVA - BOYACA PARA LA PRODUCCIÓN OVINA”

DAISY JINNETH LEON RINCÓN

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
DUITAMA, COLOMBIA

2017

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN “SOÑANDO  
CAMINOS” DEL MUNICIPIO DE BETÉITIVA - BOYACÁ PARA LA PRODUCCIÓN OVINA”

DAISY JINNETH LEON RINCÓN

Propuesta de Trabajo de Grado

Modalidad: Práctica Empresarial

Para optar al título de Administrador de Empresas Agropecuarias

Directora:

Diana Constanza Beltrán Hernández

Zootecnista. Esp.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

DUITAMA, COLOMBIA

2017

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA AGROEXITO SUGAMUXI E.U .....	6
1.1 Objeto social de la empresa .....	6
1.2 Misión de la empresa .....	6
1.3 Visión de la empresa .....	7
1.4. Estructura organizacional de la empresa .....	7
1.5 Políticas planes y programas de la empresa .....	7
1.6. Área de la empresa donde se desarrolló la práctica. ....	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 Objetivo general .....	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. MARCO GEOGRÁFICO .....	10
4. MARCO TEORICO .....	11
4.1 Caracterización socio económica del municipio de Betétiva en Boyacá .....	11
4.2 Asociatividad .....	12
4.2.1 Situación de los medianos y pequeños productores .....	13
4.2.2 Esquemas asociativos de producción .....	14
4.2.3 Esquemas de asociatividad empresarial.....	16
4.2.4 Organizaciones de Economía Solidaria .....	16
4.2.5 Acciones de fortalecimiento organizacional de las asociaciones.....	17
4.2.6 Análisis de acciones para apoyar las asociaciones .....	17
4.3 Aspectos técnicos de la producción ovina .....	17
4.3.1 Etapas productivas y reproductivas .....	19
4.3.2 Parámetros productivos y reproductivos de los ovinos.....	19
4.3.2 Razas .....	20
4.3.3 Pastos y forrajes.....	23
5. MARCO LEGAL .....	24
6. METODOLOGÍA .....	25
6.1 Etapas del desarrollo de la práctica .....	25
6.2 Fuentes de información.....	26

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS .....	26
7.1. Diagnóstico de la Asociación. ....	27
7.2. Análisis interno y externo.....	29
7.3. Estrategias de fortalecimiento.....	32
7.4 Análisis CANVAS de la idea de negocio .....	33
7.5. Otras actividades realizadas .....	35
8. PROYECTO OVINO COMO PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN “SOÑANDO CAMINOS” DE BETÉITIVA – BOYACÁ .....	36
8.1 Nombre del proyecto: .....	36
8. 2. Planteamiento del problema. ....	36
8.3. Justificación del proyecto.....	37
8.4. Objetivos del proyecto.....	39
8.4.1 Objetivo general .....	39
8.4.2 Objetivos específicos.....	39
8.5. Ubicación del proyecto .....	39
8.6 Productos a ofrecer.....	40
8.7 Descripción del proceso de producción.....	41
8.8 Proyección de la población.....	42
8.9 Viabilidad financiera.....	43
8.9.1 Inversiones .....	43
8.9.2 Financiación del proyecto .....	45
8.9.3 Ingresos del proyecto .....	46
8.9.4 Costos del proyecto .....	47
8.9.5 Flujo de caja.....	49
9. CONCLUSIONES .....	51
10. RECOMENDACIONES.....	52
11. BIBLIOGRAFÍA .....	53

## INTRODUCCIÓN

Las asociaciones deben desarrollar estrategias de desarrollo eficaces para reconstruir procesos sólidos a partir de apoyo del gobierno, el sector privado, generando alianzas entre instituciones y organizaciones promoviendo así el desarrollo territorial, abordando problemáticas y temáticas que no pueden ser atendidas en forma efectiva de manera individual. Por ello es de vital importancia asociarse y postular proyectos que generen integración en la economía.

A partir del fortalecimiento de la Asociación “Soñando Caminos” del municipio de Betétiva-Boyacá; mediante un programa de producción ovina se brindará una alternativa de explotación pecuaria que contribuya al desarrollo económico de sus asociados y genere oportunidad de negocio, integrando y fortaleciendo a la comunidad para que pueda acceder a los beneficios crediticios, adquisición de insumos agrícolas, maquinaria y mercados, con las ayudas del gobierno nacional y fundaciones que apoyan el sector rural, siendo esencial en primera instancia que los productores tomen conciencia de la importancia de actuar en conjunto por un mismo fin como una Asociación donde todos se benefician en las etapas de producción, comercialización con mayor capacidad de negociación y obtener así, mayor rentabilidad.

Con la realización del diagnóstico se puede conocer el estado actual de la Asociación identificando y caracterizando sus necesidades para superar falencias actuales. En cuanto al análisis de la estructura organizacional de la Asociación se realizó a través de un análisis DOFA donde se generan estrategias para el fortalecimiento de la Asociación mediante la implementación de un plantel ovino con base en 100 hembras de cría, para la producción de ovinos de carne y lana, como proyecto jalonador y cohersionador de la misma.

Estos procesos de acercamiento entre la academia, sector productivo, entes gubernamentales, Epsagro, y comunidad en general contribuye a un mejor desarrollo del sector productivo, permitiendo hacer un aporte real en pro del desarrollo económico, social de las comunidades rurales; brindando acompañamiento al pequeño productor para que el desarrollo del proyecto se dé hasta el final de su etapa y se pueda observar los resultados logrando una vinculación con el mercado, generando una mejor rentabilidad y una estabilidad económica que contribuya al bienestar y la seguridad alimentaria de la región y el departamento.

## **1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA AGROEXITO SUGAMUXI E.U**

La empresa donde se realizó el trabajo de grado en la modalidad de práctica empresarial se llama AGROEXITO SUGAMUXI E.U. Es una empresa prestadora de servicios: agropecuarios, forestales, ambientales y sociales, con un equipo interdisciplinario comprometido en los procesos de innovación del servicio de asistencia técnica ofreciendo nuevas alternativas en el desarrollo de cadenas productivas competitivas en el mercado global que contribuyan a un desarrollo local, regional y nacional. En el municipio de Betétiva se desempeña como EPSAGRO del municipio.

### **1.1 Objeto social de la empresa**

- Prestación del servicio de asistencia técnica directa rural, cumpliendo con los requisitos de la ley 607 del 2 de agosto de 2000 que modifica la creación y funcionamiento de las UMATAS y reglamenta la asistencia técnica agropecuaria y acreditados mediante resolución de la secretaria de fomento agropecuario de la gobernación de Boyacá.
- Formulación y ejecución de proyectos productivos y organización de productores agropecuarios.
- Manejo, conservación, rehabilitación y uso racional de los recursos naturales y otras actividades relacionadas con el fortalecimiento del sector rural.

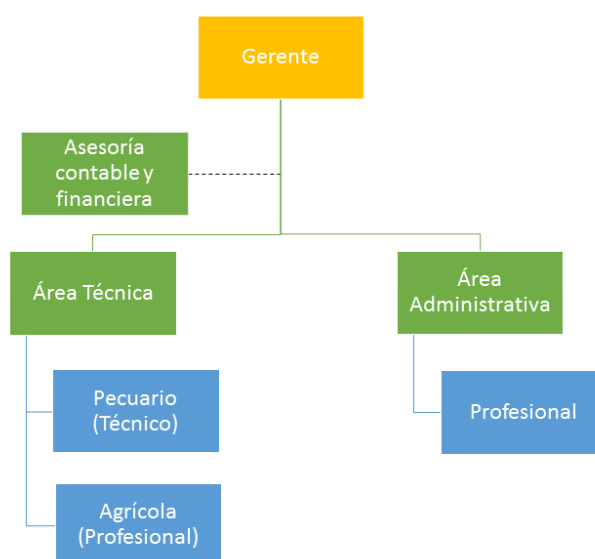
### **1.2 Misión de la empresa**

AGROEXITO SUGAMUXI E.U tiene como misión Prestar servicios agropecuarios forestales, ambientales y sociales integrales, que respondan y satisfagan las necesidades de desarrollo de las comunidades con ética y profesionalismo, en forma eficiente económica, social y ambiental.

### 1.3 Visión de la empresa

Nos consolidamos como una empresa en continuo mejoramiento, líder en la prestación de servicios agropecuarios, forestales, ambientales y sociales integrales, reconocida por su calidad y profesionalismo en la prestación de servicios, innovando y promoviendo la competitividad de las comunidades para lograr un mejor nivel de vida de los habitantes de las áreas rurales.

### 1.4. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Autora.

### 1.5 Políticas planes y programas de la empresa

- Prestación del servicio de asistencia técnica directa rural, cumpliendo con los requisitos de la ley 607 del 2 de agosto de 2000 que modifica la creación, funcionamiento de las UMATAS y reglamenta la asistencia técnica agropecuaria y acreditados mediante resolución de la secretaria de fomento agropecuario de la gobernación de Boyacá.
- Formulación y ejecución de planes generales de asistencia técnica agropecuaria por encadenamiento productivo y planes agropecuarios municipales.

- Elaboración y formulación de proyectos agropecuarios, ambientales y eco turísticos en metodología general ajustada (MG4).
- Formulación y ejecución de proyectos productivos y organización de productores agropecuarios.
- Comercializar y suministrar material vegetal e insumos agropecuarios.
- Elaboración y ejecución proyectos productivos agropecuarios.
- Elaboración de diagnósticos, planes de conservación y manejo integral de las cuencas y micro cuencas, elaboración y ejecución de planes de manejo ambiental.
- Manejo, conservación, rehabilitación y uso racional de los recursos naturales
- Otras actividades relacionadas con el fortalecimiento del sector rural.

#### **1.6. Área de la empresa donde se desarrolló la práctica.**

La práctica se desarrolló en el área administrativa, apoyando el programa “Formulación y ejecución de proyectos productivos y organización de productores agropecuarios”; específicamente o enfatizándose en el fortalecimiento de las cuatro organizaciones presentes en el municipio de Betétiva y particularmente en fortalecer la Asociación Soñando Caminos que muestra ser la más débil de todas.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un programa de fortalecimiento para la Asociación “Soñando Caminos”, del municipio de Betétiva mediante la implementación de un sistema de producción ovina que contribuya a mejorar la calidad de vida de las familias asociadas.

### **2.2 Objetivos específicos**

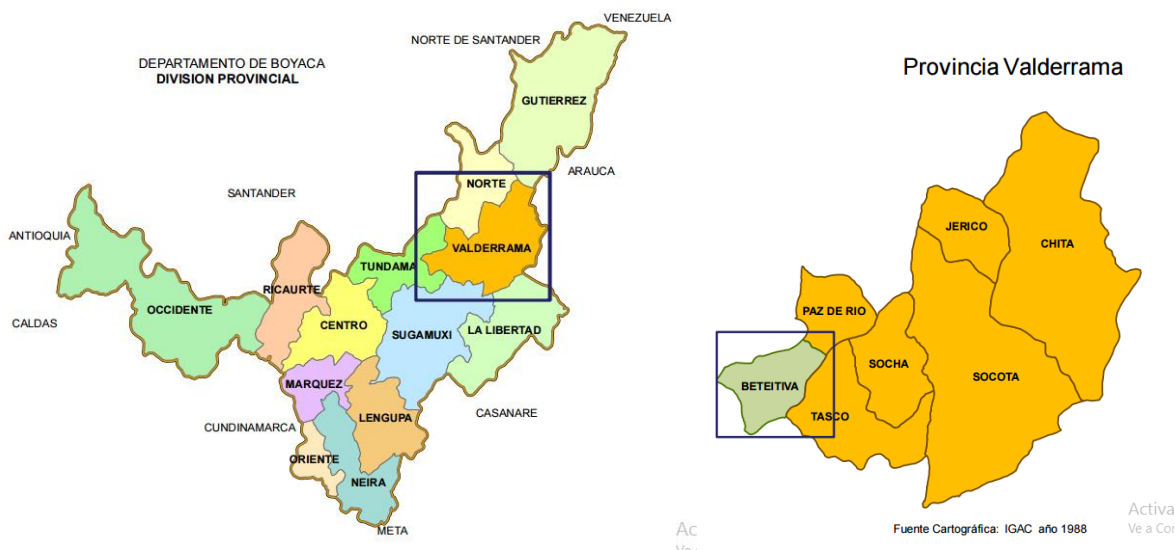
- 1) Hacer el diagnóstico de la Asociación “Soñando Caminos”, del municipio de Betétiva – Boyacá.
- 2) Realizar el análisis interno y externo organizacional de la Asociación “Soñando Caminos” del municipio de Betétiva – Boyacá.
- 3) Plantear un proyecto ovino, como propuesta de desarrollo económico-social de la Asociación “Soñando Caminos” de Betétiva – Boyacá

### 3. MARCO GEOGRÁFICO

De acuerdo con el Plan de desarrollo municipal Betétiva Trabajadora y Productiva 2016 – 2019 El municipio de Betétiva está situado al Noreste de Colombia, se encuentra a 5°-55'20" en relación con el meridiano de Bogotá y a 72-49' oeste en relación con el meridiano de Greenwich (Alcaldía de Beteitiva, 2016).

Betétiva pertenece a la provincia de Valderrama, departamento de Boyacá y hace parte de la cuenca media del Río Chicamocha Ubicado sobre la cordillera oriental, tiene una extensión de 123 kilómetros cuadrados, se encuentra a 250 kilómetros de la capital de la república, 110 kilómetros de la ciudad de Tunja y 45 kilómetros de Sogamoso por la vía alterna entre Corrales y Tasco. La división territorial indica que el 95.13% (117 Km2) pertenece al área rural con siete veredas, Buntia, Centro, Divaquía, Saurca. Soiquía, Villa Franca, y Otengá. Betétiva fue elevada a municipio en 1974 y hace parte de la ruta libertadora.

Imagen 1. Identificación del municipio de Betétiva en el departamento de Boyacá y en la provincia



Fuente: IGAC- Gobernación de Boyacá (Alcaldía De Beteitiva, 2010)

Límites del municipio: El Municipio Limita: Por el Norte: con el municipio de Belén, Por el Noreste: Limita con Paz del Río; Por el Este: Limita con el Municipio de Tasco; Por el Sur Este: Limita con el Municipio de Corrales; Por el sureste, se localiza el municipio de Busbanzá; Igualmente limita con el municipio de Cerinza (Alcaldía de Beteitiva, 2016).

## **4. MARCO TEORICO**

### **4.1 Caracterización socio económica del municipio de Betétiva en Boyacá**

Según el Plan de desarrollo municipal 2016 – 2018 “Betétiva trabajadora y productiva” El Municipio de Betétiva el primer renglón de la economía pasa por una crisis de seguridad y de resultados en las cosechas. Puede considerarse como principal problema del municipio de Betétiva la inexistencia de una dinámica sostenida, en el Sector Servicios y especialmente en el Sector Agropecuario otro problema de importancia es que no se tiene un inventario real de las cadenas productivas locales y se desconoce con precisión si son cadenas completas o fragmentadas y por esta razón, existen limitaciones para que el gobierno local invierta con precisión específicamente en las agrocadenas que son factor fundamental para el aseguramiento alimentario del municipio. La principal fuente de su economía gira alrededor del sector primario principalmente actividades agrícolas y pecuarias como la ganadería bovina y la ovina siendo la producción lechera uno de los principales renglones de la economía local (Alcaldía de Beteitiva, 2016).

Adicionalmente en Betétiva se encuentran yacimientos mineros de calizas y carbón que han sido explotados en forma esporádica y tradicional. Comercialmente existen limitaciones para el funcionamiento de un mercado interno del municipio, una de ellas es el bajo flujo vehicular y el escaso transporte; el índice de precio de cosechas y las fluctuaciones de demanda y ofertas de la misma hacen que la economía campesina conviva con incertidumbre (Alcaldia de Beteitiva, 2016).

Los pocos productos que comercializan se llevan a ciudades como Sogamoso, Duitama, Belén, Corales, Floresta, y Paz de Rio, con la creencia de encontrar un mejor precio. Sin embargo la problemática principal de los productores se presenta por poca tecnificación, altos costos de producción y baja productividad, un manejo deficiente de las producciones, dispersión en la producción primaria, mínimo nivel de asociatividad con reducido número de procesos organizacionales y empresariales, alta informalidad en la comercialización e inestabilidad de los precios de los productos, bajo nivel de valor agregado del producto, escasa infraestructura

productiva desarrollada en pequeñas parcelas y un deficiente estatus sanitario en relación con las exigencias de los mercados, por lo cual se requiere la formulación de estrategias para consolidar la competitividad de este sector económico (Plan de desarrollo municipal).

## **4.2 Asociatividad**

La asociatividad es una forma de agrupación que permite a la comunidad unir sus conocimientos, mano de obra y otros elementos, permitiendo así mejorar la calidad del bien o servicio que ofrecen, cuando esta se realiza de forma horizontal o cuando la asociatividad es vertical puede llegar a asociar a diferentes eslabones de las cadenas productivas (FINAGRO, 2012).

En Colombia según el Art. 38 de la Constitución Política de Colombia “Se garantiza el derecho de libre Asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”. Este artículo se reglamenta en la Ley 454 de 1998 del Congreso de la Republica de Colombia dando el marco conceptual que establece la economía solidaria.

El asociarse involucra crear redes sociales, que eventualmente mejoran las relaciones en las comunidades, reduciendo conflictos, esto es conocido como, capital social, el cual según la relación que se pueda establecer entre los diferentes actores, puede tener tres niveles de alcance: capital social de unión o nexo, donde existen relaciones sociales muy estrechas que pueden ser representadas en un frecuente contacto con la persona o relaciones de por vida, donde se pueden clasificar familiares y vecinos, capital social de puente, presenta relaciones sociales semi-cerradas, caracterizadas por moderados sentimientos de conectividad, como es el caso de los colegas de trabajo, y el capital social de vinculo que consiste en una relación asimétrica donde las personas tienen pocas características comunes, generalmente se presenta en estructuras jerárquicas (Putnam, 1993). Cualquiera de estos niveles la confianza, reciprocidad, soporte mutuo y continua interacción son pilares básicos para el desarrollo del capital social (Fornis et al., 2004).

#### **4.2.1 Situación de los medianos y pequeños productores**

Según el Decreto 312 de 1991 modificado por el Decreto 780 de 2011 de la Presidencia de la República de Colombia, el pequeño productor es aquel que posee activos totales no superiores a 145 (SMMLV); para el año 2015 esto equivale a \$93'430.750.

El mediano productor está definido por el Fondo Agropecuario de Garantías como aquel que posee activos totales iguales o inferiores a 5.000 SMMLV; Para el año 2015 esto equivale a \$ 3'221'750.000.

Otra forma de clasificar los pequeños y medianos productores, es por Unidad Agrícola Familiar (UAF), definida por la Resolución número 1133 de 2013 del INCODER como “una unidad de medida económica traducida en las hectáreas necesarias para que, en un sitio determinado, una familia rural tenga los ingresos necesarios para obtener vida digna y la sostenibilidad de su actividad productiva”, y la cual menciona que según la Ley 607 de 2000 del Congreso de la Republica, se define a los pequeños productores agropecuarios como "los propietarios, poseedores o tenedores a cualquier título que directamente o con el concurso de sus familias exploten un predio rural, que no supere el área y los ingresos de dos UAF, siempre que deriven de su actividad agropecuaria, forestal, agroforestal, pecuaria, piscícola, silvícola o de zoocria por lo menos el 70% de sus ingresos", y los medianos productores rurales como "los poseedores o tenedores que a cualquier título exploten un predio rural, que supere el área y los ingresos de dos UAF en su actividad agropecuaria, forestal, agroforestal, pecuaria, piscícola, silvícola o de zoocria y hasta cinco UAF y que no superen en ingresos los 10 (diez) salarios mínimos mensuales vigentes". Para el año 2015, esto equivale a \$ 6'443.500.

Teniendo en cuenta los resultados del último censo, el cual ratifica algo que se percibía, la población rural en Colombia se encuentra en un estado de pobreza crítico, el Índice de Pobreza Multivariado (IPM) es de 44.7%, el cual aunque indica una mejora respecto al censo del año 2005, correspondiente al 73.7%, se evidencia que aún falta mucho por hacer en las áreas rurales de nuestro país. Esta situación se ha dado en parte por la falta de acceso a la educación superior, la cual es difícil encontrar en algunos municipios, y el difícil acceso que tienen una parte de la población rural a la educación básica, por esto el censo también permitió observar que la población rural disminuyó en aproximadamente dos millones de personas con respecto al censo

del año 2005, los hogares con niños menores de 15 años disminuyeron de 64,2% en 2005 a 50% en 2014, y los hogares con uno o más adultos mayores aumentaron de 30% en el año 2005 a 39.5% en el año 2014, datos que indican que la mano de obra joven en el campo ha disminuido. (Medina, 2015).

Jurado y Tobasura (2012), indican que “la percepción de pocas oportunidades de empleo representa el más firme pronóstico de las intenciones de migración, seguido de las pocas oportunidades educativas, sin que esto signifique que la búsqueda de independencia económica los desligue de sus familias”.

Sin embargo, en Colombia, al intentar generar formas asociativas se han encontrado dificultades, como la falta de cultura asociativa a nivel regional, (Fedegan, s.f.). A nivel de Latinoamérica, según FAO (2006) se ha detectado, que en algunas ocasiones se crean asociaciones para solucionar problemas de orden comunal, con ausencia de intereses comerciales, ausencia de liderazgo, falta de concienciación de los productores, rivalidad entre organizaciones, resistencia al cambio y productores agrícolas que se convierten en empresarios sin tener la preparación para ejercer este nuevo papel.

Para los pequeños y medianos productores asociarse trae beneficios en todo el ciclo de producción, agruparse les permite acceder a créditos con facilidad; realizar las compras de insumos en grandes cantidades, disminuye el precio pagado por estos; trabajar en equipo les permite acceder fácilmente a servicios como asistencia técnica, transferencia del conocimiento, tecnología, mejorando no solo la forma de producir la leche, sino la calidad del producto; también les garantiza la comercialización, el acceso a nuevos mercados y la promoción de la agregación de valor (FINAGRO, 2012).

#### **4.2.2 Esquemas asociativos de producción**

Según las experiencias obtenidas a nivel nacional e internacional por el convenio SENA-SAC (2011) las siguientes son las propuestas de esquemas asociativos de producción:

- **Asociación de producción agropecuaria con explotación colectiva del proyecto productivo:** Estas asociaciones se desarrollan en un área más o menos extensa de

producción, donde cada productor es dueño de su predio, tienen un grupo directivo conformado por un líder y unos responsables de los asuntos administrativos, actores que se eligen anualmente por los miembros de la organización. Se planea, evalúa y toman decisiones de manera colectiva y las ganancias de la operación se dividen dependiendo del área productiva y los bienes y servicios aportados por cada uno de los miembros en cada proyecto.

- **Asociación de producción agropecuaria con explotación individual del proyecto productivo:** Se basa en que cada asociado, produce en su tierra, pero la planeación de la explotación, la asistencia técnica, el acceso a créditos y la compra de insumos son respaldadas por la Asociación; la comercialización de los productos puede ser individual o colectiva.
- **Asociación para prestación de servicio de mano de obra y asistencia técnica:** Están constituidas por un mínimo de 10 personas, la Asociación se encarga de capacitar y actualizar a los miembros para prestar servicios con su fuerza de trabajo sea esta manual o mecánica, y del bienestar de los mismos. De esta manera suplen los servicios requeridos por empresas agropecuarias y otras entidades afines.
- **Asociación comunitaria:** En esta, el estado a través de diferentes mecanismos, asigna tierras para que sean explotadas por productores organizados, la toma de decisiones, los costos y los gastos originados del desarrollo de los proyectos productivos están a cargo de la comunidad, los ingresos percibidos de la actividad son distribuidos equitativamente entre la comunidad participante, mientras el estado mantiene la propiedad sobre la tierra.
- **Asociación para la comercialización:** Cada productor es responsable de la planeación productiva y la toma de decisiones dentro del predio del cual es propietario y solamente acude a la Asociación para tener un mejor acceso a los mercados.

### **4.2.3 Esquemas de asociatividad empresarial**

De acuerdo con Rosales (1997), la asociatividad empresarial “es un mecanismo de cooperación empresarial en el que cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencia en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (la adquisición de un volumen de materia prima o estable en el tiempo, tecnología, financiamiento)”. Esto pretendiendo el mejoramiento en común de sus asociados y un crecimiento en conjunto (Narvaéz et al., 2008).

La asociatividad es una estrategia orientada a potenciar una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Gomez, 2011).

La decisión de conformar cadenas productivas como modelo de asociatividad empresarial, es la más antigua de las estrategias económicas colectivas conocidas (Kairuz, 2005). Las empresas requieren enlazarse y desarrollar acuerdos con quienes proveen los bienes y servicios necesarios para el negocio, como materias primas, transporte, información, conocimiento, tecnología, regulación, dinero, comunicación, comercialización (Montoya y Ochoa, 2010).

### **4.2.4 Organizaciones de Economía Solidaria**

Estas organizaciones desarrollan su labor en tres ejes principales: Económico, mediante actividades de producción de bienes y servicios; Social, atendiendo necesidades de sus asociados y grupos sociales; y Cultural solidario, animando a sus asociados a ejercer una participación democrática que auto gestione procesos de desarrollo en beneficio de la misma comunidad, con la premisa de que el ser humano debe ser sujeto actor y fin de la economía. Entre ellas se pueden resaltar: Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuales (Ministerio de Trabajo, 2012).



#### **4.2.5 Acciones de fortalecimiento organizacional de las asociaciones**

El fortalecimiento organizacional tiene como meta presentar proyectos que generen competitividad. Desencadenando una serie de actividades de fortalecimiento como jornadas de capacitación donde de manera participativa se destacará el desarrollo organizacional (diagnóstico organizacional y la planificación estratégica), desarrollo personal (temas de liderazgo, trabajo en equipo) y el desarrollo económico (el plan económico y la generación de proyectos de desarrollo para impulsar la organización, temas como intensificación de la producción y acceso a mercados). Esto siguiendo un plan de fortalecimiento organizacional realizando seguimientos y asesorías para lograr el objetivo (Valle, 2012).

#### **4.2.6 Análisis de acciones para apoyar las asociaciones**

Paralelo a la elaboración del diagnóstico de las organizaciones, se recopila información necesaria para la evaluación de la Asociación y tomar acciones que fortalezcan las organizaciones. Para esto, se realizan las siguientes actividades: Entrevistas a personal directivo de entidad de apoyo y de otras entidades relacionadas, Entrevistas al personal técnico de entidades de apoyo y de las organizaciones, Entrevistas a actores relacionados con las organizaciones, Talleres con grupos de organizaciones, Talleres con proveedores de servicios. Sesión de trabajo para intercambio de información con personal técnico. En el transcurso de los talleres, se incluyen preguntas dirigidas a fin de que estos actores contribuyan a aportar ideas y recomendaciones sobre las actividades que se han realizado y deberán realizarse y este trabajo debe ser realizadas por el equipo técnico definido previamente; esto con el fin de conocer a fondo la situación que se enfrenta y poder elaborar las propuestas más adecuadas en función de sus prioridades y estrategias. Los instrumentos usados son: Guía para el diagnóstico, guía de criterios y calificación de las organizaciones, matriz de calificación, guías para talleres con organizaciones, guías para talleres con personal técnico, guía para análisis de instrumentos (Baez, 2010).

#### **4.3 Aspectos técnicos de la producción ovina**

Los ovinos son animales rumiantes que se alimentan de hierba fresca y de fácil suplementación, utiliza sus cuatro estómagos para realizar el proceso de rumia y absorción de nutrientes. Su piel

se estructura en dos terminaciones pelo y lana, que se desarrolla dependiendo del clima y las condiciones genéticas de la especie. La lana ejerce un medio de protección contra el calor y el frío. La oveja con sus labios escoge la comida y luego la corta con sus dientes (Asoprovinos, 2011).

Los científicos clasifican la oveja dentro de la familia Bovidae, que incluye maníferos que tienen cuernos huecos, y cuatro estómagos. Todas las ovejas permanecen al género Ovis, y las ovejas domesticas se clasifican *Ovis aries*. Las ovejas son animales especialmente adecuados para pequeños propietarios que no disponen de espacio para criar ganado pero que desean tener animales (Simmous y Ekarius, 2009)

En los últimos años en Colombia la producción ovina representa una fuente importante de ingresos con la producción de lana, carne, leche entre otros subproductos. Los ovinocultores persisten en producción tradicional enmarcada en economía campesina siendo una actividad complementaria fuente de ingresos y es manejada generalmente por mujeres, esta se caracteriza por sus bajos niveles de tecnologías, escasa financiación, desconocimiento de mercados y tendencias de los consumidores (Fonseca et al., 2014).

La ovinocultura y la caprinocultura generan cerca de 160.000 empleos directos en Colombia. Produce 20.000 toneladas en promedio al año de carne, de las cuales el 43% corresponde a ovinos y el 57% restante a caprinos este se ha desarrollado tradicionalmente, donde se destacan dos sistemas de producción; el primero dedicado a la producción de cárnicos y productos artesanales. El segundo dedicado a la producción de leche y sus derivados. Sin embargo, es común encontrar productores dedicados a los dos sistemas productivos. En el caso de la producción de carne ovina y caprina, el proceso comienza con la cría de reproductores y vientres de reemplazo que son los encargados de mantener la genética de los animales criados en el país, estos animales producen el pie de cría que abastecen explotaciones de ovejas y cabras, estos son los destinados para la ceba y posterior sacrificio (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, sf ).

En Colombia el sistema de producción ovina se maneja en condiciones extensivas y a sistemas de producciones campesinas por lo que ha llevado a la pérdida de productividad. Las bases genéticas de los ovinos colombianos están constituida por animales criollos de lana

descendientes de Europa y animales criollos de pelo (camuros) los cuales son de descendencia Africana (Ocampo , 2014).

El consumo de carne ovina y caprina ha ido aumentando en Colombia, sin embargo, se requiere de mayor conocimiento de su producción, de su aporte nutricional, de las condiciones en que se cría y beneficia para que el consumidor final tenga la certeza de recibir un producto que cumple con los estándares de calidad y trazabilidad. Lo anterior, traería como consecuencia mayor confianza en el producto y por ende mayor consumo del mismo. En la actualidad, es posible orientar la producción caprina y ovina artesanal hacia una producción más comercial, cumpliendo con las exigencias del mercado y obteniendo un mayor beneficio económico (ANCO y SENA, 2011).

#### **4.3.1 Etapas productivas y reproductivas**

- Ovejas secas o en cubrición.
- Oveja en gestación.
- Ovejas criando o amamantando.
- Corderos de levante y ceba.
- Corderas de reposición o renuevo.
- Corderos en época de cubrición.
- Machos reproductores

#### **4.3.2 Parámetros productivos y reproductivos de los ovinos**

En la tabla 1, se observan los parámetros productivos y reproductivos.

*Tabla 1 Parámetros productivos y reproductivos de los ovinos*

<b>Parámetros productivos y reproductivos de los ovinos</b>	
Peso y edad del 1° servicio de las hembras	40 – 45 kg / 7 – 10 meses
Peso y edad del 1° servicio de los machos	40 – 60 % peso corporal 4 a 6 meses
Proporción de hembras / macho	25 - 33 hembras /1 macho
Partos por hembra/ año	1.5

Crías / Hembra /Año	1,67
% de reemplazo anual de las hembras	4.5 %
Duración de la gestación	150 días +/- 5 días
Peso y edad del 1er parto	45 – 50 kg / 12 -15 meses
% de fertilidad	0,88
% de hembras efectivas para pie de cría	30
% de mortalidad hasta la venta	10
% de descarte anual del pie de cría	25
Peso promedio corderos nacimiento	3,8 – 4,4 kg
Duración lactancia	120 días
Peso promedio cordero al destete	12 – 13 kg
Intervalo parto – servicio	90 días
Pubertad	6 – 9 meses

Fuente: (Asoprovinos, 2011) Vega y Garcia (2011),

#### 4.3.2 Razas

De acuerdo con Vega y Garcia (2011), algunas de las razas con mayor adaptabilidad en a la zona de andina son:

- Los ovinos Romney Marsh, (Imagen 1), son originarios de región de Romney Marsh, al sur del Condado de Kent, y es una de las más antiguas razas lanares de Inglaterra. El ovino Romney debe ser un animal de constitución fuerte, bien balanceada, demostrando siempre vigor y vivacidad, y de movimientos ágiles. Toda la musculatura deberá ser magra, firme, densa y profunda, no obstante, será elástica al toque. Son animales rústicos, de doble propósito (carne y lana), especialmente adaptados para las regiones húmedas, frías y de vegetación abundante; es una raza menos susceptible a la pudrición de la pezuña y parásitos internos. Es de cara blanca, manchas negras en el hocico y perforaciones de la nariz, de lana blanca larga, con finura alrededor de 30 micras y 3 a 5 kg de peso de vellón en las hembras. Tiene un corto periodo sexual y una marcada estacionalidad. Es de tamaño intermedio a grande, de patas cortas, sin cuernos, de buena precocidad y aptitud para el engorde; no es un animal de carácter gregario (Ministerio de agricultura - Instituto de investigaciones agropecuarias , 2004).

*Ilustración 1 Ovinos de raza Romney Marsh*



Fuente: (Portal Agroindustrial Chileno Viarural, 2010)

- La raza Corriedale (Imagen 2), surgió del cruce de la raza Merina y Lincoln desarrollada en simultáneo en Australia y Nueva Zelanda a fines del siglo XVIII. Es una raza de ovejas doble propósito, de tamaño mediano a grande, sin cuernos y con una buena calidad de carcasa; la cara, orejas y patas están cubiertas de pelo blanco, aunque existen con manchas negras. La lana que produce presenta una finura que va entre los 26 y 31 micrones de diámetro (las borregas entre 24 y 26 y las ovejas 28 y 31), con un peso de vellón total de 4 a 6 kg y un largo de mecha entre 8 a 15 cm, el peso de un carnero adulto fluctúa entre 80 y 130 kg, las hembras un peso de 60 y 80 kg (Ministerio de agricultura - Instituto de investigaciones agropecuarias , 2004). Tienen una larga vida útil, es un animal robusto y equilibrado en todo su cuerpo, son madres dóciles, fácil de cuidar, con altas tasas de fecundidad. Se adaptan bien a una amplia gama de condiciones climáticas, no tienen cuernos (Asoprovinos, 2011).

*Ilustración 2 Foto de ovinos de la raza Corriedale*



Fuente: (Portal Agroindustrial Chileno Viarural, 2010)

- Raza criolla colombiana

El criollo Colombiano es una raza resistente que se encuentra en la cordillera de los andes y se caracteriza por su capacidad para sobrevivir y prosperar en las condiciones más duras. de acuerdo con el sistema de información de la diversidad del animal doméstico, Colombia es el hogar de casi 1 millón de estas ovejas, número más que suficiente para clasificar a la población como estable. La raza se cría por su carne (Imagen 3).

*Ilustración 3 Foto de ovino de la raza criolla colombiana*



Fuente: <http://acopba.blogspot.com.co/2009/11/>

Las razas anteriormente descritas, se recomiendan por su potencial productivo ya que son razas con características similares con las que cuentan los miembros de la Asociación “Soñando Caminos” y se pueden adaptar a las condiciones agroecológicas de la región, teniendo en cuenta el concepto de genética donde el mejoramiento del aprisco se logra a partir del descarte de animales inferiores que tiene como resultado inmediato quedar con animales de mayor producción. Donde principalmente calidad genética de los machos deja mucha más progenie que cada hembra (INTA, 2003).

### 4.3.3 Pastos y forrajes

Según Arévalo y Correa (2013), dependiendo de los sistemas de alimentación, se establecen las técnicas de alimentación, reunidas en dos grandes grupos, así:

- Alimentación in situ, en la que los animales tiene acceso directo al área de pastoreo asignada.
- Alimentación suplementada, al interior de la cual se identifican las formulaciones equilibradas, pellets, ensilajes, henolajes, bloques multinutricionales, alternativas forrajeras y los aditivos que, a su vez, se clasifican en organolépticos, nutricionales, zootécnicos, probióticos y prebióticos.

Los pastos característicos de la zona de estudio corresponden a gramíneas y leguminosas descritas en la tabla 2 (SENA, 1985).

*Tabla 2 Descripción de pastos y forrajes*

<b>Gramíneas</b>	
Kikuyo “Pennisetum clandestinum	Se adapta bien a clima frio, es susceptible a las heladas, no prospera en suelos pobres y tolera la sequía. La producción depende en gran parte a la fertilidad y la humedad del suelo. Con buenas prácticas de manejo se puede obtener más de 20 ton/ ha al año.
<b>Leguminosa</b>	
Alfalfa “Medicago sativa”	Su adaptación está entre los 700 a 3.000 msnm. Requiere suelos fértiles, bien drenados. Es la especie forrajera más sobresaliente en el mundo por su alto contenido de proteína, minerales y calcio. Tiene la propiedad de fijar el nitrógeno atmosférico. El rendimiento promedio oscila entre 8 y 10 ton de forraje verde para corte al año. Esta se utiliza como pasto de corte, como heno para ensilaje; es recomendable cortarla en las horas de la mañana y dejarla secar durante el día para evitar el timpanismo o meteorismo (acumulación de gases en la panza).

Carretón cadillo "Medicago hispida saerth"	Se cultiva bien a los 2.000 o 3.000 msnm. Las plantas crecen rápidamente y llegan a producir entre 6 y 7 ton/ ha de forraje verde.
Trebol Blanco "Tripolium repens"	Crece entre los 1.500 y 3.200 msnm. Este crece en forma espontánea en muchas regiones. El trébol rojo es más tolerante a la sequía, pero su empleo es restringido debido a que se cree que causa timpanismo.  La producción del forraje varia: se pueden cosechar hasta 8 o 10 ton/ha de forraje verde. Debe hacerse énfasis en que la población de trébol dentro de la mezcla con pastos, no debe exceder de un 30% y tener ciertas precauciones al pastorearse praderas con un alto porcentaje de trébol.

Fuente: (SENA, 1985)

## 5. MARCO LEGAL

En el aspecto legal de conformación y funcionamiento de una Asociaciones importante tener en cuenta los decretos, leyes y normas que rigen este tipo de entidades.

- DECRETO 2270 de 2012. se estableció el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y se fijaron los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.
- RESOLUCIÓN No. 889 de ICA del 10 abril de 2003. Por la cual se establecen requisitos sanitarios para las fincas que produzcan bovinos, ovinos, caprinos y bubalinos para sacrificio con destino a la exportación (ICA, 2010).
- Resolución 2304 del ICA. "Por la cual se establecen los requisitos sanitarios y de inocuidad para obtener la Certificación en Buenas Prácticas Ganaderas BPG en la producción primaria de ovinos y caprinos destinados al sacrificio para consumo humano"



- Decreto 2716 de 1994. Decreto regula el marco jurídico de las asociaciones agropecuarias y campesinas, nacionales y no nacionales, constituidas o que se constituyan en el territorio nacional, con el fin de permitir su adecuado control y vigilancia para asegurar que sus actos, en cuanto a su constitución, actuación administrativa, desarrollo del objeto social, disolución y liquidación se cumplan, en un todo, conforme a la ley, a este Decreto y a los respectivos estatutos.

## 6. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolló como opción de grado en la modalidad de Práctica empresarial del programa de Administración de empresas agropecuarias, siguiendo los lineamientos establecidos para tal fin, según Acta de Comité Curricular No. 14 del 1 de junio de 2009.

La práctica se llevó a cabo en la EPSAGRO municipal, constituida como empresa Agro Éxito Sugamuxi EU, atendiendo funciones asignadas, las cuales se fundamentaron en el apoyo a programas de desarrollo y fortalecimiento del sector agropecuario en el área de influencia.

### 6.1 Etapas del desarrollo de la práctica

La metodología implementada para el desarrollo de la práctica, se realizó por etapas, de acuerdo con la “Guía para el Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Empresariales Rurales”, elaborada por la (Baez, 2010). A continuación se describen las correspondientes etapas:

**Primera etapa.** En esta etapa se realizó el diagnóstico de la Asociación; conociendo los datos generales de funcionamiento, la estructura organizativa, la capacidad gerencial, capacidad de gestión, la capacidad económica y de servicio de la Asociación; a través de información personal con cada uno de los miembros de la organización, se organizó y revisó el archivo, se asistió a las reuniones de la Asociación dentro y fuera de ella y se trabajaron los anexos que contiene la Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales rurales.

**Segunda etapa.** Se hizo el análisis interno y externo organizacional mediante matriz DOFA donde se estableció la situación actual en términos de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que en el tema de organización empresarial presenta la Asociación

**Tercera etapa.** Se establecieron estrategias que contribuyan a solucionar el problema identificado, derivado de la inexistencia de una actividad económica y social que genere bienestar a las familias asociadas. Con este propósito, se planteó el proyecto de producción ovina, como alternativa de fortalecimiento asociativo. Se realizó la evaluación de la idea de negocio propuestas mediante la metodología CANVAS.

## **6.2 Fuentes de información**

- Fuentes primarias: Se tomó información directa de los asociados y los documentos existentes en la Asociación mediante dialogo permanente y vinculación a las actividades que se realizaron para el desarrollo de los objetivos propuestos en el proyecto de la práctica empresarial como talleres, entrevistas, salidas de campo; también se participó en las reuniones y actividades convocadas por y para la Asociación obteniendo información real y verídica de la situación actual (Anexo 1).
- Fuentes secundarias basadas en la consulta de literatura existente publicada en libros, artículos, guías, revistas, documentos e información web, relacionados con el fortalecimiento asociativo y la producción ovina. Apoyo académico mediante asesorías de profesionales del sector, docentes de la UPTC, instructores del SENA entre otros.

## **7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

Las actividades propuestas para desarrollar cada una de las etapas se describen a continuación:

### **7.1. Diagnóstico de la Asociación.**

El diagnóstico socioeconómico de la Asociación se realizó mediante la consulta preliminar del Plan de Desarrollo Municipal 2016- 2019, lo cual fue corroborado mediante visitas de campo a asociados, giras técnicas, revisión de archivo, reuniones, revisión de base de datos entre otros

La población del municipio de Betétiva en su gran mayoría son pequeños productores con núcleos familiares de 6 personas, terrenos propios de pequeñas extensiones con diversidad de territorio (ladera, planicie). Sus principales actividades desarrollada de manera tradicional es de producción ovina, bovina y en actividades agrícolas cultivos de pan coger entre los que se encuentra: maíz, trigo y predomina el cultivo de papa. A través de la colaboración de ECOFONDO los asociados cuentan con huertas caseras, frutales caducifolios y especies menores para el autoconsumo.

La Asociación Soñando Caminos del municipio de Betétiva – Boyacá es una organización constituida en 1994, donde se inicia a trabajar con programas para la primera infancia con un numero de 166 familias campesinas auspiciadas por ONGs, al transcurrir del tiempo se inició a promover programas ambientales, de música y narración participando en espacios cedidos por la emisora que adquirió la Asociación en el año 1996 enfocada hacia la juventud. La Asociación hace parte de ECOFONDO que es una organización constituida por varias asociaciones. La Asociación ha participado en encuentros nacionales, departamentales y locales fortaleciendo alianza con otras organizaciones de los movimientos sociales; logrando sentido de pertenencia, construcción de sinergias, participación, empoderamiento y autonomía en la gestión y política ambiental.

En la actualidad la Asociación Soñando Caminos cuenta con catorce (14) asociados activos dispuestos a iniciar un proyecto que le brinde sostenibilidad económica a través de los recursos que tiene cada asociado y esperando vincular a más familias teniendo en cuenta que la población en su alrededor desarrolla actividades agropecuarias similares y cuentan con recursos que se pueden aprovechar mediante la asociatividad.

A continuación, se observa la caracterización de la asociatividad de acuerdo con el diagnóstico de las organizaciones según el instrumento de la guía se agrupan los indicadores de medición en 5 áreas que se evaluaron y conoceremos el resultado de esta evaluación. El instrumento se

aplicó a los asociados de la Asociación Soñando Caminos del municipio de Betétiva que son 14 socios actualmente.

Se realizaron sondeos a la población para establecer el potencial productivo, canales de comercialización, demanda de productos y acceso a mercados.

*Tabla 3 Guía para realizar la ponderación de criterios y matriz de calificación inicial de las organizaciones económicas rurales.*

CRITERIOS A CONSIDERAR PARA CALIFICAR CADA AREA	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAMIENTO (25 PUNTOS)	18
1. La organización tiene sus miembros activos	5
2. La organización tiene sus cuerpos directivos en la estructura Organizativa	5
3. La participación femenina es adecuada	5
4. Funcionamiento de los cuerpos directivos	3
B. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN (30 PUNTOS)	24
1. Han manejado recursos de forma independiente	3
2. Participación en las gestiones	3
3. Bienes propios de la organización	5
4. Se financian con aportes de miembros	3
5. Llevan y rinden cuentas (controles financieros y contables, cuentas bancarias, registros, libros de actas)	10
C. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS (30 PUNTOS)	20
1. Miembros tienen actividades productivas y/o económicas	5
2. Miembros que reciben servicios	5
3. Se percibe satisfacción de los miembros por servicios recibidos	5
4. Pueden brindar servicios con sus propios recursos	5
D. IMPACTO INTERNO Y EXTERNO (15 PUNTOS)	9
1. Satisfacción sentida por logros de la organización	3
2. Se ha logrado más participación en espacios socio-políticos y se reconoce liderazgo en entorno	5
3. Tiene perspectivas de crecer o asociarse a otras	1
TOTAL, DE LOS CRITERIOS	71

---

Fuente: Autora, 2017

---

Como resultado de la Matriz de calificación inicial de las organizaciones económicas rurales la situación actual de la Asociación arroja una calificación de 71/100; evidenciando en la estructura organizativa y de funcionamiento miembros activos con un 93% de participación femenina, con problemas de funcionamiento en el cuerpo directivo; por otra parte, en la capacidad gerencial y de gestión la Asociación cuenta con infraestructura (un lote en Betétiva y un lote en Sogamoso) algunos tipos de maquinaria de uso agrícola, industrial y de comunicación, actualmente el aporte de los socios es utilizado únicamente para el sostenimiento de la Asociación sin generar excedentes. Las cuentas bancarias de la Asociación no están activas por falta de movimiento del dinero que se tiene en estas y que no se ha utilizado por que no se cuenta con una actividad económica que brinde beneficios a todos sus asociados y familias o un proyecto financiado, lo que ha generado estancamiento de la Asociación.

Igualmente, en cuanto a la capacidad económica y de servicios la Asociación no tiene capacidad para brindar la oportunidad de que los socios tengan una actividad económica rentable, ya que no se generan alternativas de proyectos que capten recursos para el desarrollo y crecimiento de la Asociación y así aprovechar los conocimientos adquiridos en las actividades que se han desarrollado como los son: capacitación en emprendimiento, formulación de proyectos, giras técnicas, participación en mercados verdes, encuentros nacionales de asociaciones, apoyo por parte de ECOFONDO y aprovechamiento de recursos con los que cuenta la Asociación.

Por último, el impacto interno y externo de la Asociación se tiene una satisfacción incompleta con expectativa al crecimiento en un mediano plazo teniendo en cuenta que es una organización conocida y líder en el municipio, contando con el apoyo de los entes gubernamentales. La Asociación tiene la visión de crecer y fortalecerse en la parte administrativa, organizativa y financiera para aprovechar alianzas con otras organizaciones.

## **7.2. Análisis interno y externo**

En esta etapa se desarrolló una matriz DOFA de la Asociación donde los productores participaron del taller organizado para dos reuniones; en la primera se explica la importancia del análisis interno y externo de la Asociación y se desarrolla una lluvia de ideas que permitió identificar las

ideas principales que afectan tanto internamente como externamente a la Asociación. Para la segunda reunión se explicó la matriz DOFA donde cada uno de los socios desarrollo individualmente una DOFA y al finalizar se consolidaron en una matriz general.

Tabla 4 Análisis D.A.F.O.

INTERNAS	Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
	D	Debilidades	F	Fortalezas
	1	* Migración de las familias asociadas	1	* Familias asociadas
	2	* Dispersión de la población	2	* Disponibilidad de recursos
	3	* Informalidad de la producción	3	* Medios de comunicación: Emisora
	4	* Escasa cohesión entre los asociados	4	* Conocimiento y experiencia
	5	* Actitudes negativas de las personas	5	en la produccion ovina
	6		6	* Legalmente constituidos
	7		7	
	8		8	
	9		9	
10		10		
Procedentes del ENTORNO	Amenazas		Oportunidades	
	A		O	
	1	* Competencia desleal	1	* Convocatorias para la formulación de proyectos
	2	* Crisis económica	2	* Acceso a capacitación
	3	* Migración a otros sitios	3	* Participación en mercados
	4		4	* Acceso a financiación
	5		5	* Rentención de la población rural
	6		6	
	7		7	
	8		8	
	9		9	
10		10		

Fuente: Autora, 2017

Tabla 5 Matriz DOFA de la Asociación “Soñando Caminos ”

<b>DOFA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Convocatorias para la formulación de proyectos</li> <li>* Acceso a capacitación</li> <li>* Participación en mercados</li> <li>* Acceso a financiación</li> <li>* Rentención de la población rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia desleal</li> <li>* Crisis económica</li> <li>* Migración a otros sitios</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias OFENSIVAS</b>	<b>Estrategias DEFENSIVAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Familias asociadas</li> <li>* Disponibilidad de recursos</li> <li>* Medios de comunicación: Emisora</li> <li>* Conocimiento y experiencia en la producción ovina</li> <li>* Legalmente constituidos</li> </ul>	<b>1</b> A través de la Asociación se puede acceder a recursos que ofrece el gobierno nacional, departamental y local	<b>1</b> Aprovechar los medios de comunicación (emisora) para promocionar los productos
	<b>2</b> Acceder a ICR – FINAGRO	<b>2</b> Aprovechamiento de conocimientos e idiosincrasia en la producción ovina para potencializar la actividad
	<b>3</b> Capacitar a los socios para potencializar su experiencia	
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias REORIENTACIÓN</b>	<b>Estrategias SUPERVIVENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Migración de las familias asociadas</li> <li>* Dispersión de la población</li> <li>* Informalidad de la producción</li> <li>* Escasa cohesión entre los asociados</li> <li>* Actitudes negativas de las personas</li> </ul>	<b>1</b> A través de los proyectos sostenibles, se genera empleo digno para los jóvenes	<b>1</b> Generar ideas de negocios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las familias
	<b>2</b> Realizar alianzas estratégicas que formalicen el mercado	

Fuente: Autora 2017

### 7.3. Estrategias de fortalecimiento

En concordancia con lo expuesto, respecto con la matriz DOFA (Tabla 5), se identificaron las estrategias que permitieran aprovechar las fortalezas, superar las debilidades, acceder a las oportunidades y sortear las amenazas, que en el tema de potencial productivo presentaba la Asociación “Soñando Caminos”.

De acuerdo con lo anterior, se propuso como estrategia de desarrollo un proyecto ovino como idea de negocio, teniendo en cuenta ubicación geográfica, condiciones ambientales, topografía, experiencia, conocimiento e idiosincrasia, recursos eco-sistémicos, apoyo de la administración municipal y demanda del mercado por los productos y subproductos ovinos.



## 7.4 Análisis CANVAS de la idea de negocio

El análisis de la idea de negocio se realizó mediante la metodología CANVAS (Tabla 6), la cual consiste analizar 9 variables interrelacionadas, que explican la forma de operar del negocio para generar ingresos dentro del marco de concepto de producción sostenible. A continuación se describen cada una de las variables en mención:

1. Segmentos de clientes: Se refiere a conocer bien el público objetivo; a quién va a ir dirigida la oferta; cuáles son las preferencias de ese mercado o mercados, sus gustos, así como cuáles serán los clientes más importantes para el negocio y su propuesta de valor.

2. Propuesta de valor: Muy unido a este concepto están los clientes. Es decir, tienes una propuesta de valor que es lo que te diferencia en el mercado. Esa propuesta de valor hay que dirigirla hacia tus clientes, por lo que tendrás que establecer una relación con ellos a partir de ese principal argumento de tu oferta. La forma en la que se distribuye esa propuesta de valor al cliente es a través de una serie de canales.

3. Canales de distribución: Es la forma con la que vamos a establecer el contacto con el cliente. Estos canales pueden ser directos, mayoristas, a través de Internet o puntos de venta propios.

4. Relación con el cliente: Piensa cómo vas a relacionarte con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y sus necesidades. Por ejemplo, si buscan un servicio de atención personalizado, si prefieren establecer una comunidad online y debatir en ese entorno, o qué es lo que buscan. Averígualo y mantén esa relación. El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes a los que nos dirigimos, el tipo de propuesta de valor que les ofrecemos y estará condicionada por los recursos disponibles.

5. Fuentes de ingreso: Qué ingresos entran en nuestra empresa; cómo es el flujo (mensual, semanal, diario); cómo y cuánto está dispuesto a pagar tu cliente. Todas estas cosas tienen que ser coherentes con la propuesta de valor de nuestra empresa. Esto nos permitirá ver el margen de las distintas fuentes de ingresos para poder tomar decisiones acerca de la rentabilidad de la compañía. Una vez llegados hasta aquí, donde ya sabemos cuál es nuestro entorno, es hora de

crear alianzas, centrarse en las actividades principales de tu negocio, y evaluar qué necesitas y cuál es la estructura de costes.

6. Recursos clave: Identificar los activos que una empresa necesita tener. Por ejemplo: maquinarias, tecnologías, recursos humanos, un local, bienes tangibles, etc. Todo esto te permitirá conocer la inversión que debes hacer para poseer estos recursos.

7. Actividades clave: Son actividades estratégicas que se desarrollan para llevar la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos.

8. Socios clave: Son los agentes con los que necesitas trabajar para desarrollar el negocio: inversores, proveedores, alianzas comerciales, o una autorización por parte de algún órgano de la Administración Pública.

9. Estructura de costos: Implica todos los costos que tendrá la empresa, una vez analizadas las actividades, los socios y los recursos clave. Además, será una forma de saber cuál es el precio que tendrá que pagar el cliente para adquirir el producto o servicio.

Tabla 6 CANVAS

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>La alcaldía por medio de la EPSAGRO brindara la asistencia técnica a los productores para el buen desarrollo de explotación ovina.</p> <p>Atraves de proyectos se puede presentar a convocatorias que abre el gobierno nacional a través de [Alianzas productivas, Colombia siembra, Créditos con FINAGRO, etc.]</p> <p>Fundación POPULORUM quien apoya el desarrollo integral a través de proyectos que cuenten con la participación de comunidades rurales y con aval de la iglesia católica.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades claves para el proceso productivo es el registro reproductivo de los ovejas. El esquila y manejo sanitario de los animales.</li> <li>Suministrar insumos oportunamente los insumos requeridos para el buen desarrollo de la producción</li> <li>La comercialización de los productos y subproductos como lo son animal en pie y ruanas.</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso humano encargado del cuidado de los semovientes</li> <li>Insumos (Vacunas, Vitaminas, Concentrados, Maquinaria y equipo para labores, otros)</li> <li>El recurso tierra donde se con excelentes praderas para el pastoreo de los animales.</li> <li>Recurso hídrico para el aseguramiento del crecimiento de praderas y consumo animal.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El producto que vamos a entregar como asociación es el animal en pie y las ruanas tejidas a mano y feler.</li> <li>El problema que se pretende resolver es mejorar la situación económica de las asociadas y determinar una actividad económica a la asociación.</li> <li>La necesidad satisfecha es que la asociación tenga una actividad económica clara y definida; para proyectarse como una empresa que genere trabajo y bienestar social</li> </ul>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <p>La relación que se va a establecer es directa entre la asociación y los clientes</p> <p><b>Canales</b></p> <p>A través de la participación de ferias comerciales de nivel municipal, departamental y nacional, a través de la emisora comunitaria de la asociación se darán a conocer los productos a ofrecemos (carne y lana) y con la información que se pueda suministrar personalmente</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>El principal mercado se establece en la ciudad de Tunja con un almacén de tejidos y se trabajara sobre pedido y los excedentes de venderán directamente a los clientes con punto de venta en la asociación siguiendo caminos del municipio de Betéitiva</p> <p>El animal en pie se venderá directamente a asaderos de otros municipios</p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El principal costo es la adquisición semoviente para la producción de lana y carne.</li> <li>Inversión inicial para el establecimiento del proyecto</li> <li>Los insumos, maquinaria necesarios para la producción</li> <li>La mano de obra directa e indirecta</li> </ul>		<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <p>La fuente de ingresos de la asociación será:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La venta de las ruanas tejidas a mano y en feler.</li> <li>La venta del animal vivo para el aprovechamiento de la carne.</li> </ul> <p>La forma de pago en efectivo a la cuenta de la asociación.</p>		

Fuente: Autora, 2017

## 7.5. Otras actividades realizadas

Durante el desarrollo de la práctica empresarial en la EPSAGRO se realizaron las siguientes actividades donde las evidencias fotográficas se encuentran en el Anexo 4.

- Organización de salidas de campo, giras técnicas para conocer los sistemas de producción ovina en la fundación HOLCIM y fincas situadas en Tibasosa, Mogui y Gameza
- Realizo el inventario de la Asociación donde se encontró deficiencia del control de préstamo, entregas de maquinarias y equipos, e instalaciones pertenecientes a la Asociación.
- Se organizó el archivo donde hay documentación deteriorada, cámaras de comercio con diferentes razones sociales
- Se aportó en la organización de la visión, misión, modificación de estatutos y se tomaron las medidas pertinentes de trámites del fondo rotatorio.

- Se asistió a reuniones de la alcaldía, Consejo de Desarrollo Rural, Gobernación en representación de la Asociación.
- Se organizó la feria de exposición ovina donde participaron productores de toda la región, teniendo en cuenta la opinión de los jurados para mejorar la producción en sus fincas.
- Presentación y sustentación de la propuesta ante el consejo municipal y la alcaldía de Betétiva.
- Participación y acompañamiento a los mercados verdes del municipio y de Duitama Boyacá.
- Organización de feria de emprendimiento, muestras artesanales en el municipio de Betétiva

## **8. PROYECTO OVINO COMO PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN “SOÑANDO CAMINOS” DE BETÉTIVA – BOYACÁ**

### **8.1 Nombre del proyecto:**

Programa de fortalecimiento de la Asociación “Soñando Caminos” de Betétiva – Boyacá, mediante la implementación de un programa ovino.

### **8. 2. Planteamiento del problema.**

El Municipio de Betétiva el primer renglón de la economía pasa por una crisis de seguridad y de resultados en las cosechas. Puede considerarse como principal problema del municipio de Betétiva la inexistencia de una dinámica sostenida, en el Sector Servicios y especialmente en el Sector Agropecuario otro problema de importancia es que no se tiene un inventario real de las cadenas productivas locales y se desconoce con precisión si son cadenas completas o fragmentadas y por esta razón, existen limitaciones para que el gobierno local invierta con precisión específicamente en las agrocadenas que son factor fundamental para el aseguramiento alimentario del municipio. La principal fuente de su economía gira alrededor del sector primario principalmente actividades agrícolas y pecuarias como la ganadería bovina y la ovina siendo la

producción lechera uno de los principales renglones de la economía local (Alcaldía de Beteitiva, 2016).

En el municipio existen cuatro asociaciones agropecuarias donde se observó que la Asociación “Soñando Caminos” presenta falencias en la actividad económica que tienen actualmente lo que genera desánimo y falta de interés por los asociados que desean continuar, como también la migración de la población juvenil del municipio por falta de oportunidades de trabajo, estancamiento de la Asociación, debilidad del capital social, baja productividad y baja calidad de vida de sus familias y del municipio. La falta de conocimiento para desarrollar proyectos y que tenga continuidad en el desarrollo para alcanzar los objetivos propuestos.

En cuanto al sector ovino según en el municipio se encuentran algunas dificultades como la falta de registro de fincas ante el ICA, falta de información e investigación de la cadena ovina, explotaciones artesanales, falta de conocimiento e implementación de las BPA, BPG, BPM, bajo consumo per cápita, falta de dar a conocer el producto (mercadotecnia), alta intermediación, falta de valor agregado, baja presencia institucional, asistencia técnica especializada baja, genética baja, falta de una planta regional de beneficio para el sacrificio, parte cultural (visión social es muy negativa, no lo ven como empresa), no hay asociatividad dedicada a la producción.

Posibles causas es que la Asociación no tiene una visión clara de la actividad económica, existe dispersión en la producción agrícola y pecuaria, falta de planeación de las actividades para el desarrollo de sus objetivos con reducido número de procesos organizacionales y empresariales, existe una alta informalidad en la comercialización, se vende el producto a intermediarios locales lo que genera inestabilidad de los precios del producto, hay un bajo nivel de valor agregado del producto e infraestructura y un deficiente estatus sanitario en relación con las exigencias de los mercados y falta de política pública

### **8.3. Justificación del proyecto.**

Se pretende establecer un proyecto de producción y comercialización de lana y cordero en pie para el sacrificio. El principal mercado para el animal en pie seria la población en general del municipio, y plazas de mercado cercanas. En cuanto a la lana los asociados tejerán ruanas en

telar y a mano para vender de forma directa en un punto de venta en la Asociación, en mercados verdes y ferias en donde se puedan presentar como representación del municipio.

Cada productor cuenta en promedio de 5 a 10 animales ovinos para un promedio total como Asociación de 98 animales en las diferentes etapas de producción, con características criollas y cruces de Hampshire y Corriedale con una producción de lana de 4 libras/animal/año y un peso vivo promedio de 35 a 43 kilos peso vivo con una edad promedio de 11 a 13 meses.

Para lograr que las organizaciones de pequeños productores ganaderos logren un mejor mercado con mejores precios se requiere de una infraestructura productiva donde se pueda presentar un proyecto para incrementar el pie de cría de los socios para así incrementar la producción de lana y de animales para el sacrificio. Actualmente se vende 42 animales por año y 126 libra de lana al año, con el proyecto se pretende vender 84 animales al año y 240 libras de lana al año.

Este proyecto representa a los pequeños productores ovinos una alternativa real de generación de ingresos y empleo rural como medios estratégicos para el mejoramiento sostenido de la calidad de vida de 14 familias dedicadas a la producción ovina doble propósito, mediante la mejora de la productividad de sus praderas y la implementación de un sistema de producción y comercialización de lana, animal en pie y por con Buenas Prácticas Pecuarias (BPP).

Con la ayuda de la Administración Municipal, la EPSAGRO se pretende formular un proyecto para poder acceder a recursos del estado en cumplimiento con los objetivos misionales de la Asociación, generadores de espacios de desarrollo social y económico, armónicos con las políticas contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio en especial los pequeño productores rurales, requiere acompañamiento en cuanto a asistencia técnica, inversión en compra de pie de cría, mejoramiento de praderas apoyando la organización de la población de pequeños productores

## **8.4. Objetivos del proyecto**

### **8.4.1 Objetivo general**

Fortalecer la Asociación Soñando Caminos del municipio de Betétiva mediante la implementación de un plantel ovino con base en 100 hembras de cría.

### **8.4.2 Objetivos específicos**

- Proponer una idea de negocio viable, representada en la producción de carne y lana ovina.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y beneficiarios de la Asociación Soñando Caminos.
- Proponer alternativas para darle valor agregado al producto lana.

## **8.5. Ubicación del proyecto**

El proyecto se desarrollará en una finca de propiedad de la Asociación “Soñando Caminos” ubicada en la cabecera municipal con una extensión de 3 Ha; cuenta con acceso vial por la vía que conduce a la vereda Villafranca y otra vía es la que conduce a la vereda Saurca. Por la finca pasa el camino veredal que conduce de Divaquia a la cabecera municipal. La finca tiene acceso a la quebrada Principal del municipio.

*Ilustración 4 Ubicación de la finca*



Fuente: Autora

La asociación cuenta con una infraestructura ubicada en la cabecera municipal donde se desarrollan las capacitaciones, reuniones y funciona la emisora.

*Ilustración 5 Instalación de la Asociación Soñando Caminos*



Fuente: Google, 2017

## 8.6 Productos a ofrecer



Los productos que pretende generar el proyecto se describen a continuación:

- Animales en pie: los animales que se ofrecerán en pie tendrán dos destinos definidos que son:
  - Pie de cría: Machos reproductores y hembras de reemplazo para el mismo proyecto.
  - Corderos cebados para carne con un peso promedio de sacrificio 45 kg con un rendimiento en canal esperado 49.8%.
- Producción de lana en vellón como insumo primario para la elaboración de tejidos.
- Ruanas: Valor agregado con el que se pretende acceder a mercados que demanden el producto, buscando alianza estratégicas que mejoren las condiciones de comercialización.

Para la obtención de una ruana se requiere en promedio de 1,2 vellones sucios, cada uno de los cuales pesa en promedio 6 libras, que luego de su acondicionamiento queda pesando aproximadamente 4 libras.

## **8.7 Descripción del proceso de producción**

Teniendo en cuenta la caracterización socio ecológica del territorio, el conocimiento y experiencia ancestral de la población respecto a la actividad ovina y la tradición en la región de los productos tejidos en lana se propone desarrollar el proyecto de acuerdo al siguiente esquema de trabajo:

- Adquisición de 100 hembras y 3 machos como pie de cría.
- Desarrollo reproductivo: servicios, gestaciones, partos, lactancias y destetes.
- Proceso de levante y ceba de corderos.
- Venta periódica de corderos cebados.
- Obtención anual de vellón es sucios procedente de las hembras y machos de reproducción.
- Proceso de manejo de vellón: Lavado, escarmenado, hilado, lavado, torcido, elaboración de madejas.
- Elaboración de productos: tejido de ruanas en telar y a mano.

La mano de obra requerida para el desarrollo del proyecto se describe a continuación:

- Un Administrador de Empresas Agropecuarias cuyas funciones estarán relacionadas: manejo de registros productivos, manejo de inventarios, manejo del plan sanitario, control de calidad de productos, planeación de la producción y requerimientos. De igual manera este profesional será el responsable del mercadeo de productos, establecimiento de alianzas estratégicas, actividades gremiales. Su dedicación al proyecto será por visitas y su asignación salarial será por honorarios.
- Un operario de tiempo completo se hará cargo del trabajo de campo relacionado con la atención directa de los animales. Su asignación salarial mensual corresponderá a un salario mínimo legal vigente (SMLV) con sus prestaciones de ley.
- Un operario industrial, cuyas funciones asignadas consistirán en el proceso de obtención del vellón (esquila), acondicionamiento de la lana, tejido de la lana y mantenimiento de las maquinas.

### **8.8 Proyección de la población.**

Se hizo la propuesta para el desarrollo del proyecto ovino con base en 100 hembras de cría y 3 machos reproductores, a una edad de 10 meses con un peso promedio de 40 Kg respectivamente dispuestos para primer servicio, teniendo en cuenta que la Alcaldía presupuestó un monto para compra de animales correspondiente a \$52'200.000. (Tabla 9).

El plantel ovino se organizó en lotes de 12 hembras, con el fin de escalonar la producción y asegurar ingresos periódicos y permanentes que permitan cubrir los costos de producción, generando una producción constante tanto de carne como de lana.

Con base en los parámetros productivos y reproductivos propuestos en la Tabla 7, se proyectó el inventario ovino.

*Tabla 7 Parámetros productivos y reproductivos*

PARAMETRIZACIÓN	PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pie de Cría	100	120	143	171	204
Partos/Hembra/año	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Crías/parto	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67
Crías/Hembra/Año	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Porcentaje de Fertilidad	88%	88%	88%	88%	88%
Total Partos Año	132,2	158,0	188,9	225,8	269,9
Total Crías Año	330,9	394,9	472,1	564,4	674,8
Total Crías Nacidas al Año Hembras	165,5	197,5	236,1	282,2	337,4
Total Crías Nacidas al Año Machos	165,5	197,5	236,1	282,2	337,4
Porcentaje de Mortalidad hasta la venta	10%	10%	10%	10%	10%
Machos disponibles para la venta	148,9	177,7	212,5	254,0	303,6
Hembras disponibles para seleccionar pie de cría	148,9	177,7	212,5	254,0	303,6
Porcentaje de Hembras efectivas para pie de cria	30%	30%	30%	30%	30%
Hembras efectivamente seleccionadas	44,7	53,3	63,7	76,2	91,1
Hembras efectivas para la venta para carne	104,2	124,4	148,7	177,8	212,6
Total de animales disponibles para la venta	253,1	302,1	361,2	431,8	516,2
Porcentaje de descarte anual del pie de cría	25%				
Ovejas desecho para venta	25	30	36	43	51

Fuente: Autora 2017

## 8.9 Viabilidad financiera

### 8.9.1 Inversiones

La inversión inicial es el gasto dedicado a la adquisición de bienes y servicios requeridos para implementar (Puentes, 2011) el proyecto de producción ovina en la Asociación Soñando Caminos de Betétiva. En la tabla 9 se presentan las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto ovino propuesto.

Dentro de las inversiones se consideró la construcción de un aprisco de 25 metros cuadrados por un valor de \$5'000.000, destinado al manejo animal, la compra de maquinaria y equipo para el trabajo de campo y para el procesamiento industrial de la lana. También se incluye el montaje de una oficina equipada con muebles y equipo de computación.

La compra de animales proyecta la adquisición de 100 hembras de cría por un valor unitario de \$550.000 y la compra de 3 machos por valor individual de \$2.400.000, con el propósito de fomentar el mejoramiento genético y hacer eficiente el sistema productivo en lo referente a la expresión de características de importancia económica desde el punto de vista productivo como reproductivo.

De igual manera se incluyó dentro de las inversiones, la adquisición de herramientas necesarias para el manejo de los animales como para el manejo de los productos carne y lana.

Tabla 8. Inversión del proyecto

TIPO DE ACTIVO	RUBRO		CANTIDAD	COSTO \$		DEPRECIACIÓN		
				UNITARIO	TOTAL	AÑOS	% AÑO	ANUAL
ACTIVOS FIJOS	ANIMALES	HEMBRAS	100	550.000	55.000.000			
		MACHOS	3	2.400.000	7.200.000			
	CONSTRUCCIÓN APRISCO 25 m2		25	200.000	5.000.000	20	5	250.000
	MAQUINARIA	CERCA ELECTRICA	1	630.000	630.000			
		CARDADOR MANUAL	1	2.000.000	2.000.000	5	20	400.000
		BASCULA PESAJE ANIMALES	1	2.000.000	2.000.000	5	20	400.000
		EQUÍPO DE PODOLOGÍA	1	150.000	150.000			
		CHAPETEADORA	1	90.000	90.000			
		KIT DE ESQUILAJE	1	350.000	350.000			
		TORNO PARA ESCARMENAR	1	500.000	500.000			
		TANQUE DE RESERVA DE AGUA	1	250.000	250.000			
		EQUIPO DE OFICINA	1	2.672.000	2.672.000	5	20	534.000
	TOTAL MAQUINARIA				8.642.000			1.584.000
	EQUÍPOS	MANGUERA	2 ROLLO	90.000	180.000			
		HERRAMIENTAS			150.000			
		BEBEDEROS	2	35.000	70.000			
		COMEDEROS	2	35.000	70.000			
TOTAL EQUÍPOS				470.000				
TOTAL INVERSIÓN FIJA				9.112.000				
INVERSIONES DIFERIDAS	Publicidad y lanzamiento			1.000.000	1.000.000			
	Gastos de representación			1.000.000	1.000.000			
	TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS				2.000.000			
TOTAL INVERSIONES					78.312.000			

Fuente: Autora, 2017

### 8.9.2 Financiación del proyecto

Teniendo en cuenta que el proyecto se propone como una estrategia de fortalecimiento social, la financiación del mismo (Tabla 9) se da mediante:

- Recursos propios de la Asociación Soñando Camino.
- Apoyo municipal mediante una contrapartida de la Alcaldía
- Participación de la Fundación Católica PROPORUM

*Tabla 9 Financiación del proyecto*

ENTIDAD	MONTO
<b>Asociación Soñando Caminos</b>	\$10'112.000
<b>Alcaldía de Betétiva</b>	52'200.000
<b>Fundación PROPORUM</b>	16'000.000
<b>Total</b>	78'312.000

Fuente: Autora, 2017

### 8.9.3 Ingresos del proyecto

*Tabla 8 Ingresos del proyecto*

RUBRO	PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor de venta de hembra de descarte	150.000	157.500	165.375	173.644	182.326
Ingresos por venta de hembras de desecho	3.750.000	4.712.097	5.914.978	7.424.924	9.320.321
Precio de venta del kilogramo cordero en pie	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Peso promedio de cordero para la venta (kg)	42	42	42	42	42
Ingresos por venta de corderos de 7 meses	53.160.044	66.615.858	83.621.222	104.967.629	131.763.241
Número de vellones sucios por año	100	120	143	171	204
Libras de lana hilada por vellón	4	4	4	4	4
Total de libras de lana hilada por año	400	479	572	684	818
Libras de lana hilada necesarias por ruana	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Ruanas producidas por año	83	100	119	143	170
Precio de venta de una ruana	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
Ingresos anuales por venta de ruanas	10.000.000	12.565.592	15.773.274	19.799.796	24.854.189
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>66.910.044</b>	<b>83.893.548</b>	<b>105.309.473</b>	<b>132.192.349</b>	<b>165.937.751</b>

Fuente: Autora, 2017

De acuerdo con el potencial productivo observado en la tabla 10, se calculó la proyección de ingresos anuales, teniendo en cuenta los productos carne y ruanas (obtenidas del procesamiento del vellón). En este cuadro se observan los precios de venta de los productos, las cantidades generadas de cada uno y se estima un crecimiento anual de la población ovina basada en la

implementación de Buenas Prácticas y manejo técnico eficiente que asegure un mejoramiento continuo representado en el incremento de los volúmenes.

Se consideró un incremento anual en los ingresos representado en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) calculado en el 5% anual.

#### **8.9.4 Costos del proyecto**

En la tabla 11 se presentan los costos de producción del proyecto dentro de los cuales se consideran los costos fijos que incluyen servicios (agua, energía, celular), mantenimiento de equipos, depreciación de maquinaria y equipos.

También se incluyó el costo del personal el cual está representado por:

- Un profesional al que se le pagan honorarios de \$800.000 mensuales
- Un operario campo con una asignación mensual de un salario mínimo legal vigente (SMLV) calculado para el año 2016, con prestaciones.
- Un operario industrial al que se le paga por maquila de cada ruana \$60.000, en donde se incluye todo el proceso: esquila, lavado, hilada y tejido.

Por otra parte dentro de los costos variables se incluyen los costos de alimentación ovina representados en el arriendo de un lote de pastos de tres hectáreas, compra de sal mineralizada y costo de programa del plan sanitario e insumos para el aseo y desinfección.

De igual manera se consideran los gastos representados en costos de ventas, promociones, papelería y publicidad

Se tuvo en cuenta un incremento anual en los costos de producción representado en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) calculado en el 5% anual.

Tabla 9 Costos de producción

TIPO DE COSTO	RUBRO		UNIDAD	CANTIDAD	VALOR	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
COSTOS FIJOS	Servicio de agua			12	20.000	240.000	252.000	264.600	277.830	291.722
	Servicio de energía eléctrica			12	12.000	144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
	Servicio celular			12	50.000	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
	Mantenimiento de equipos			1	200.000	200.000	210.000	220.500	231.525	243.101
	Depreciación maquinaria y equipo				363.333	1.584.000	1.663.200	1.746.360	1.833.678	1.925.362
	Costo de personal	Profesional	Honorarios	12	800.000	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
		Operario Campo	SMLV	12	963.835	11.566.020	12.144.321	12.751.537	13.389.114	14.058.570
		Operario Industrial	Ruana	1	60.000	5.000.000	5.983.615	7.153.412	8.551.904	10.223.801
	TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES					28.934.020	31.114.336	33.540.669	36.258.524	39.315.752
COSTOS VARIABLES	Arriendo Area en pastos: 3 há		Há	3	1.000.000	3.000.000	3.150.000	3.307.500	3.472.875	3.646.519
	Sal mineralizada		Bultos	12	36.000	432.000	453.600	476.280	500.094	525.099
	Sanitario, Insumos para aseo y desinfección			12	1.333.000	15.996.000	16.795.800	17.635.590	18.517.370	19.443.238
	COSTOS VARIABLES					19.428.000	20.399.400	21.419.370	22.490.339	23.614.855
	IMPREVISTOS					582.840	611.982	642.581	674.710	708.446
	TOTAL COSTOS VARIABLES					20.010.840	21.011.382	22.061.951	23.165.049	24.323.301
GASTOS	Gastos en ventas				150.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
	Promociones				50.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
	Papelería				50.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
	Publicidad				300.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
	TOTAL GASTOS					4.800.000	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
TOTAL EGRESOS						53.744.860	57.165.718	60.894.620	64.980.173	69.473.483

Fuente: Autora, 2017



### 8.9.5 Flujo de caja

Teniendo en cuenta la inversión, los costos de depreciación, egresos anuales, y los correspondientes ingresos, se construyó el flujo de caja (tabla 12), en donde se estableció la correspondiente diferencia entre ingresos y egresos anuales, dejando ver que en el primer año ya se obtiene un saldo a favor de \$ 11 '581.184 el cual va incrementando año a año hasta obtener en el año 5 un valor por \$94 '880.267 positivo.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta una tasa de oportunidad (TIO) del 12%, se realizó el análisis financiero (Tabla 13), considerando un interés bancario del 1% mensual. Se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) de 36% lo cual representa un interés mensual del dinero invertido del 3%, muy superior al TIO propuesto.

Estos cálculos financieros evidencian la viabilidad técnica y económica que ofrece el proyecto, lo cual unido a la retribución social, representada en la contribución al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida, aseguran el éxito sostenible del proyecto.

*Tabla 10 Flujo de caja*

FLUJO DE CAJA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Egresos</b>	Inversión	\$78.312.000					
	Costo depreciación inversiones		\$1.584.000	\$1.584.000	\$1.584.000	\$1.584.000	\$1.584.000
	Egresos anuales	78.312.000	55.328.860	58.749.718	62.478.620	66.564.173	71.057.483
<b>Ingresos anuales</b>		0	66.910.044	83.893.548	105.309.473	132.192.349	165.937.751
<b>Diferencia ingresos-egresos anuales</b>		-78.312.000	11.581.184	25.143.829	42.830.853	65.628.176	94.880.267

Fuente: Autora, 2017

Tabla 13. Análisis financiero

Tasa interna de oportunidad (TIO)	12%
Valor presente neto (VPN)	148.048.168
Tasa interna de retorno (TIR)	36%
Valor presente neto de los ingresos VPN Ingresos	<b>339.058.839</b>
Valor presente neto de los egresos VPN Egresos	269.322.670
Relación beneficio costo B/C	1,259

Fuente: Autora, 2017

## 9. CONCLUSIONES

- La Asociatividad es vital para ofrecer un desarrollo a la comunidad rural con limitaciones económicas aprovechando los recursos que tienen.
- La Asociación Soñando Caminos del municipio de Betétiva – Boyacá, se encuentra estancada y con socios desmotivados, con ausencia de apoyo por parte de entidades gubernamentales, municipales y falta de políticas que generen sostenimiento y desarrollo al sector agropecuario.
- Es importante contar con personal competente e interesado en abordar las problemáticas del sector rural, el cual se encuentra desprotegido y con falta de apoyo para obtener éxito en los proyectos que conllevan a hacerla inclusión en grandes mercados y macro proyectos.
- Los asociados reconocen errores que se han cometido y la importancia de llevar al día toda la documentación.
- La Asociación “Soñando Caminos” es un modelo a seguir para las otras organizaciones del municipio, por lo cual es importante obtener buenos resultados.
- Para la Asociación es vital tener una persona que haga seguimiento a los procesos y le brinde orientación a sus integrantes para alcanzar la competitividad, ya que este ha sido el mayor motivo de fracaso en sus otros proyectos que han iniciado.

## **10. RECOMENDACIONES**

- Mantener un archivo y documentación organizada que facilite la información de la Asociación y tener clara la misión y visión por la cual trabajan.
- Ser constantes en los proyectos que se emprenden para lograr la competitividad.
- Hacer una buena administración de los recursos con los que cuenta.
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos para lograr el liderazgo y dar desarrollo a la región.
- Hacer un estudio de mercados para la producción de carne ovina y unirse con las otras organizaciones para obtener una planta de sacrificio.
- Dar continuidad a la producción de ruanas ya que se tiene mercado establecido.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo y Correa . (2013). Tecnología en la ovinocultura colombiana: estado del arte. *Revista Ciencia Animal*, 125-142.
- Alcaldía De Beteitiva. (2010). *Alcaldía De Beteitiva*. Recuperado el 2016, de [http://www.beteitiva-boyaca.gov.co/informacion\\_general.shtml](http://www.beteitiva-boyaca.gov.co/informacion_general.shtml)
- Alcaldía de Beteitiva. (2016). *Alcaldía de Beteitiva*. Obtenido de Plan de Desarrollo Municipal : [http://www.beteitiva-boyaca.gov.co/mapas\\_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2146611](http://www.beteitiva-boyaca.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2146611)
- ANCO y SENA. (2011). *MODULO PEDAGOGICO PRODUCCIÓN ESTABULADA DE OVINOS DE CARNE Y CAPRINOS DE LECHE*. Obtenido de Ministerio de Agricultura: [http://sioc.minagricultura.gov.co/templates/sioc\\_cadenas/docs/3953\\_14.pdf](http://sioc.minagricultura.gov.co/templates/sioc_cadenas/docs/3953_14.pdf)
- ARANGO , L., & MARTINEZ , C. (2007). Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. 19-20. Obtenido de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis39.pdf>.
- Asoprovinos. (2011). Guía práctica para pequeños productores ovinos. *Guía*. Tunja: JOTAMAR LTDA. Obtenido de [http://www.fundacionsocialholcimcolombia.org/OVINOS\\_Guia-Practica.pdf](http://www.fundacionsocialholcimcolombia.org/OVINOS_Guia-Practica.pdf)
- Baez, L. (2010). *Guía para el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones empresariales*. Mexico: RUTA.
- Banco de la República de Colombia . (2000). *Biblioteca Virtual Luis Angel Arango*. Recuperado el 2016, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>
- BRAVO , S., & ROMERO, O. (s.f.). Mejoramiento Genético en Ovinos. Recuperado el Noviembre de 2016, de <http://www2.inia.cl/medios/biblioteca/boletines/NR38526.pdf>
- Buelvas , E., & Pineda , J. (2008). “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa agropecuaria dedicada a la producción y comercialización de ovinos en pie en el municipio el roble – sucre”. *Universidad de Sucre*, 30.
- CEGARRA, J., BRIONES, A., & ROS , M. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en PYMES. *revista científica javeriana*, 22.
- COOPERATIVA DE LAS AMERICAS. (2013). *Cooperativismo* . Obtenido de <http://www.aciamericas.coop/Que-es-la-Alianza-Cooperativa-Internacional>
- CREAFAM . (2009). *Cooperativismo* . Obtenido de Historia del Cooperativismo : [http://www.creafam.com.co/Adultos/Sub\\_Paginaview.asp?Codigo=69](http://www.creafam.com.co/Adultos/Sub_Paginaview.asp?Codigo=69)
- ESQUIVAL , L. (2014). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo. *Trabajo de Investigacion*. Bogota: Universidad Nacional. Recuperado el 2016, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf>
- FAO. (1984). Manual para educación agropecuaria Ovinos . En *Ovinos* (pág. 21). Mexico : Trillas .
- FAO. (2000). *CRÍA DE OVINOS Y CABRAS LECHERAS*. Recuperado el 2016, de MEJORANDO LA NUTRICIÓN A TRAVÉS DE HUERTOS Y GRANJAS FAMILIARES: <http://www.fao.org/docrep/v5290s/v5290s24.htm>
- FINAGRO. (2012). *La asociatividad, estrategia de competitividad para los pequeños productores*. Obtenido de <https://www.finagro.com.co/noticias/la-asociatividad-estrategia-de-competitividad-para-los-pequeños-productores#sthash.HjP2s9F7.dpuf>

- Fonseca et al. (2014). Determinacion de capacidades en agroempresas ovinas para implementar sistemas de gestion de calidad en Boyacá. *Biotecnologia en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 12(1), 170 -177.
- FONSECA, J., CONTRERAS , A., & VEGA , C. (2014). Determinacion de capacidades en agroempresas ovinas para implementar sistemas de gestion de calidad en Boyacá. *Biotecnologia en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*, 12(1), 170 -177.
- Fornis et al. (2004). ). ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza. *Michigan state University*, 35, 1 - 16.
- Giuseppina, S. (2007). *Economia solidaria: aspectos teoricos y experiencias*. Obtenido de <http://www.oescj.org.ec/pdf/biblioteca/articulos/Economia-solidaria-aspectos-teoricos.pdf>
- Gomes, R., Castilla, T., & Bertucci, J. (2008). *LA ECONOMIA SOLIDARIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Recuperado el 2016, de <http://www.pecosol.org/>: <http://www.pecosol.org/sites/default/files/CELAM%20DEJUSOL-%20%20ES%20en%20A%60L.pdf>
- Gomez, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. 133 - 144. Recuperado el 2016, de [http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_47/an%C3%A1lisis/asociatividad\\_empresarial.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_47/an%C3%A1lisis/asociatividad_empresarial.pdf)
- Hassoun y Bocquier. (2007). Alimentacion del ganado ovino. En *Alimentacion de bovinos, ovinos y caprinos* (págs. 119 -125). España: ACRIBIA,S.A.
- ICA. (2010). *Indice de normatividad* . Obtenido de <http://www.ica.gov.co/Normatividad/Indice-de-Normatividad.aspx?aliaspath=%2FNormatividad%2FIndice-de-Normatividad&searchtext=SACRIFICIO>
- INTA. (7 AL 9 de Mayo de 2003). Memorias del Tercer Congreso Latinoamericano de Especialistas en Rumientes Menores y Camelidos Sudamericanos . Viña del Mar , Chile : Comunicacion Tecnica INTA.
- JARA, C. (2009). *HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO*. Obtenido de <http://laosacooperativa.blogspot.com.co/2009/10/historia-del-cooperativismo-en-el-mundo.html>
- Limas, S., & Higuera, J. (2011). *Impacto socioeconómico del sector de la economía solidaria en el departamento de Boyacá, Colombia. 2000 - 2009*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4012993.pdf>
- MANGNZO, & ORCHANSKY. (2007). Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. Buenos aires. Obtenido de [http://oit.org.ar/WDMS/bib/pub/libros/estrategias\\_asociticas.pdf](http://oit.org.ar/WDMS/bib/pub/libros/estrategias_asociticas.pdf)
- Martinez , C., & Arango, L. (2007). Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Javeriana de Bogota. Bogota.
- Meza, A., & Carballeda, P. (2009). El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas. Mexico: Blog [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WBEBYpnhDIV](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WBEBYpnhDIV).
- Ministerio de Trabajo. (2012). Los modelos solidarios y asociativos son una realidad en las regiones de Colombia. *Revista Organizaciones Solidarias*, 7.

- Ministerio de agricultura - Instituto de investigaciones agropecuarias . (2004). *Razas ovinas y caprinas en el Instituto de Investigaciones Agropecuarias*. Chile. Recuperado el 2016, de <http://www2.inia.cl/medios/biblioteca/boletines/NR32226.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural . (s.f.).
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (sf ).
- MONTOYA , L., MONTOYA , I., & CASTELLANOS , O. (2008). “De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Universidad Militar Nueva Granada*, 57 - 70.
- Montoya y Ochoa. (2010). . Consorcios microbianos: una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVIII*(2), 55 - 74. Recuperado el 2016
- Narvaéz et al. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *ISSN*, 74 -92.
- Ocampo , R. (2014). Caracterización genética de ovinos en Colombia por medio de marcadores microsatélites. *Tesis*. Universidad de Antioquia. Recuperado el 2016, de <http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/1902/1/CARACTERIZACI%C3%93N%20GEN%C3%89TICA%20DE%20OVINOS%20EN%20COLOMBIA%20POR%20MEDIO%20DE%20MARCADORES%20MICROSAT%C3%89LITES.pdf>
- OCAMPO, R. (2014). Caracterización genética de ovinos en Colombia por medio de marcadores microsatélites. *Tesis*. Universidad de Antioquia. Recuperado el 2016, de <http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/1902/1/CARACTERIZACI%C3%93N%20GEN%C3%89TICA%20DE%20OVINOS%20EN%20COLOMBIA%20POR%20MEDIO%20DE%20MARCADORES%20MICROSAT%C3%89LITES.pdf>
- Portal Agroindustrial Chileno Viarural. (2010). *Portal Agroindustrial Chileno Viarural*. Recuperado el 2016, de <http://www.viarural.cl/ganaderia/a-ovinos/exteriorovinos/asocriadoresexterior-romney02.htm>
- Puentes , G. (2011). *Formulación t evaluación de proyectos agropecuarios*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Putnam, R. (1993). Making democracy work:Civic traditions in modern Italy. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Quecedo y Castaño. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.
- RAMOS, J., & FERRER, L. (2007). La exploracion clinica del ganado ovino y su entorno. En *Manejo y bienestar animal* (págs. 22 - 28). Zaragoza.
- Schiemenson, A. (2014). Análisis organizacional y empresa unipersonal.
- Schlemenson, A. (2010). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Obtenido de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/32427572/analisis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474575819&Signature=IG6pGbG0aQITyECYNUHS9FmZtAk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DANALISIS\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_EMPRESA\\_UNIP](http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/32427572/analisis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474575819&Signature=IG6pGbG0aQITyECYNUHS9FmZtAk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DANALISIS_ORGANIZACIONAL_Y_EMPRESA_UNIP)
- Schlemenson, A. (2014). Análisis organizacional y empresa unipersonal. Recuperado el 2016, de <https://institucionalpsicoanalitica.files.wordpress.com/2014/07/schlemenson-cap-2.pdf>
- SENA - SAC. (2011). CARTILLA ASOCIATIVIDAD. En *Comunicación y manejo social para la asociatividad. Mecanismo para la sostenibilidad rural* (págs. 9 - 15). Colombia .
- SENA. (1985). *Pastos y forrajes de clima frio* . Bogota: Sena .

- Simmous y Ekarius. (2009). Pastos, alojamiento e instalaciones. En *Guia de la cria de ovejas. Reproduccion - Cuidados - Instalaciones* (págs. 2 - 10 - 120 - 127). Barcelona: Omega, S.A.
- Universidad de la Serena Chile. (Noviembre de 2008). *Que es un Clúster economico?* Obtenido de El concepto de cluster:  
<https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>
- VALENZUELA, C., RAMIREZ , R., GONZÁLES , N., & CELAYA, R. (2011). Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro. 1 - 37.
- Valle, R. (2012). Fortalecimiento organizacional. Leisa revista de agroecología. *Revista de Agroecologia*, 9 11.
- Vega y Garcia . (2011). *Guía Práctica para pequeños productores ovinos*. Tunja : EDITORIAL JOTAMAR LTDA.
- VENANCIO , L. (2006). Los distritos industriales: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social. *CAEI Centro Argentino de Estudios Internacionales.*, 4-8.



## ANEXOS

## Anexo 1 Guía de entrevista para el diagnóstico de las organizaciones

Fecha: _____	Hora de inicio: _____
Nombre del entrevistador: _____	
Nombre de los entrevistados: _____	
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO

## DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre y siglas de la organización: \_\_\_\_\_

Nombre del representante legal: \_\_\_\_\_

Dirección y ubicación geográfica: \_\_\_\_\_

Teléfonos, fax, correo electrónico (si no tiene la organización, poner el de otra persona): \_\_\_\_\_

Fecha de inicio de operaciones: \_\_\_\_\_

Cómo se formó la organización (origen): \_\_\_\_\_

Fecha de legalización: \_\_\_\_\_

Indicar los documentos legales que tiene la organización:

Acta de constitución\_\_\_ Personalidad jurídica\_\_\_

Estatutos\_\_\_ Reglamento interno \_\_\_

Tipo de organización: \_\_\_\_\_

Principal objetivo de la organización: \_\_\_\_\_

Principal actividad que realiza la organización (señalar solo la principal):

Económica\_\_\_ Productiva\_\_\_ Social\_\_\_ Comunitaria\_\_\_ Financiera\_\_\_ Ambiental\_\_\_

Otra Cual? \_\_\_\_\_

## B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Número de miembros activos de la organización: Total Hombres: Mujeres:

Cuerpos directivos:

Asamblea de miembros/socios\_\_\_\_ Directivo Fiscales o Junta de  
vigilancia\_\_\_\_ Junta o Consejo \_\_\_\_ Comités o Comisiones (Crédito, Deportes,  
Mujer, etc.) \_\_\_\_

¿Hay rotación de cargos en cuerpos directivos? y ¿cómo es su funcionamiento?:

- Miembros de la Junta o Consejo Directivo \_\_\_\_\_
- Presidente/a \_\_\_\_\_
- Vice-Presidente \_\_\_\_\_
- Tesorero \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

- Otros \_\_\_\_\_
- Fiscales o Junta de vigilancia \_\_\_\_\_
- Comités (Crédito, Deportes, Mujer, etc.) \_\_\_\_\_
- Comisiones \_\_\_\_\_

Número de miembros en la directiva (Consejos o Juntas Directivas) (hombres y mujeres) \_\_\_\_\_

Participación de mujeres en cuerpos directivos y cómo lo hacen

¿Cada cuánto tiempo se reúnen los miembros de la organización?

De vez en cuando\_\_\_\_ Una vez al mes\_\_\_\_ Cada seis meses \_\_\_\_

¿Cada cuánto tiempo se reúne la directiva:

De vez en cuando\_\_\_\_ una vez al mes\_\_\_\_ Cada seis meses \_\_\_\_

¿Cómo comparten las responsabilidades los/as miembros de la instancia directiva?:

Total\_\_\_\_ Parcial\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_

¿Cómo comparten las responsabilidades entre los/as miembros de la organización?:

Total\_\_\_\_ Parcial\_\_\_\_ Poco\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_

## C. CAPACIDAD GERENCIAL Y DE GESTIÓN

1. ¿Han gestionado proyectos o propuestas para su comunidad u organización? Sí\_\_\_\_  
No\_\_\_\_

¿Cuántos? \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

¿Dónde los han presentado? \_\_\_\_\_

¿Cuántos les han aprobado? \_\_\_\_\_

¿Quién administra los proyectos durante su ejecución?

\_\_\_\_\_

2. ¿Quiénes participan (hombres y mujeres) en las gestiones de los proyectos?

\_\_\_\_\_

3. ¿Quiénes se han beneficiado (hombres y mujeres) de los proyectos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 4.

¿Han recibido capacitación en proyectos (formulación, gestión ejecución)? \_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Quiénes (hombres y mujeres)? \_\_\_\_\_

5. Indique qué tipo de bienes tiene la organización (casa, locales de trabajo, computadora, teléfono, muebles de oficina, otros. Si fuera posible, establecer un valor de los bienes) \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo se financia la organización (aporte de sus miembros, fondos externos, alcaldías, otros)? \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo y cada cuánto tiempo les rinden cuentas a sus miembros? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Tienen estados financieros? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

9. ¿Tienen personal contratado? ¿cuántos y de qué tipo? \_\_\_\_\_

¿Desde cuándo? \_\_\_\_\_ ¿Cómo los financian? \_\_\_\_\_

Valore la relación con el personal contratado \_\_\_\_\_

10. ¿Tiene cuentas en el Banco? Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Desde cuándo? \_\_\_\_\_

11. ¿Tienen registro de contribuyente? Si\_\_\_\_ No contribuyente\_\_\_\_

#### D. CAPACIDAD ECONÓMICA Y DE SERVICIOS

1. ¿Cómo se financia la organización? (aportes propios, fondos externos, alcaldías, donaciones, etc.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Área de Trabajo principal de la organización y asociados (un detalle se haría de acuerdo a cada organización)

AREAS DE TRABAJO

INDIVIDUAL

COLECTIVO

Agropecuaria

Agroindustriales

Comercialización

Artesanías

Microempresa rural

Otras

3. Colocación de productos en el mercado? ¿Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Desde cuándo? \_\_\_\_ Donde?

\_\_\_\_\_

4. ¿Reciben servicios y de qué tipo? (asistencia técnica, financieros, capacitación).

a) Asistencia técnica Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cuántos socios (hombres y mujeres)? \_\_\_\_\_ ¿De  
quién? \_\_\_\_\_

¿De qué tipo(s)? Colectivo \_\_\_\_ Individual \_\_\_\_

b) Crédito: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Cuántos socios (hombres y mujeres)? \_\_\_\_\_ ¿De  
quién? \_\_\_\_\_

c) Capacitación: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿Cuántos socios (hombres y mujeres)? \_\_\_\_\_ ¿De  
quién? \_\_\_\_\_

5. ¿Se consideran satisfechos con los servicios que reciben?  
Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Considera que las actividades que realizan responden a las necesidades de sus  
miembros? \_\_\_\_\_

#### E. VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL ENTORNO (ACTUAL Y FUTURO)

1. ¿Creen que su organización es conocida en la zona? Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Considera que su organización tiene liderazgo en la zona? Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles cree que son los principales logros alcanzados por la organización? ¿Están  
satisfechos? \_\_\_\_\_

4. ¿Cree que ha mejorado la participación de su organización en su comunidad, a nivel municipal o nacional? Explique \_\_\_\_\_

5. ¿Qué potencial y disposición tiene la organización para ampliarse con nuevos miembros y /o asociarse con otras organizaciones? \_\_\_\_\_

6. ¿Da a conocer lo que su organización realiza en su comunidad, a nivel municipal y nacional? ¿cómo lo hace? \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo se ven ustedes como organización dentro de cinco años? ¿cómo esperan lograrlo? \_\_\_\_\_

#### APRECIACIONES:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

APRECIACIÓN DEL/A ENTREVISTADOR/A (Aspectos relevantes):

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Hora de finalización: \_\_\_\_\_ Firma responsable: \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Otaras actividades realizadas durante la paractica empresarial

- Organización de salidas de campo, giras técnicas para conocer los sistemas de producción ovina en la fundación HOLCIM y fincas situadas en Tibasosa, Mogui y Gameza



- Realizo el inventario de la Asociación donde se encontró deficiencia del control de préstamo, entregas de maquinarias y equipos, e instalaciones pertenecientes a la Asociación, Se organizó el archivo donde hay documentación deteriorada, cámaras de comercio con diferentes razones sociales.

- Se asistió a reuniones de la alcaldía, Consejo de Desarrollo Rural, Gobernación en representación de la Asociación.





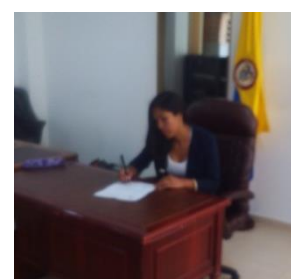
- Se organizó la feria de exposición ovina donde participaron productores de toda la región, teniendo en cuenta la opinión de los jurados para mejorar la producción en sus fincas.

- Organización de feria de emprendimiento, muestras artesanales en el municipio de Betétiva



- Participación y acompañamiento a los mercados verdes del municipio.

- Presentación y sustentación de la propuesta ante el consejo municipal y la alcaldía de Betétiva.



- Visitas a campo





- Curso de tejidos por parte del SENA



- Concurso de hilanderas día del Campesino y fiestas veredales



- Entrega de ovinos por parte de la Alcaldia



- Capacitaciones sobre emprendimiento